

O ESTÁGIO COMO INSTRUMENTO DE RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E A EMPRESA

Vasco Eiriz

RESUMO

A capacidade da universidade e empresa estabelecerem relações duradouras e mutuamente benéficas é um dos desafios que se colocam numa sociedade cada vez mais exigente para com o papel da universidade. Este artigo identifica três níveis de análise da relação universidade-empresa: i. nível supra-institucional; ii. nível estratégico; e iii. nível operacional. O artigo debruça-se sobre o nível operacional, abordando a forma como num projecto de ensino de graduação em gestão é possível estabelecer diferentes formas de relacionamento entre a universidade e a empresa. Apresentam-se e discutem-se as várias acções baseadas no ensino/aprendizagem que permitem fomentar e operacionalizar a relação universidade-empresa. Para uma dessas acções – a realização dum estágio curricular por parte dos alunos – analisa-se como, num primeiro momento esse estágio era limitador da relação e, num segundo momento, após uma reestruturação curricular, esse estágio passou a fomentar uma relação universidade-empresa baseada na interdependência entre as partes e na reciprocidade de custos e benefícios.

PALAVRAS-CHAVE: relações, interdependência, reciprocidade, universidade, empresa, estágio

ABSTRACT

The capacity to establish sustainable and mutual advantage relationships between university and enterprise is a challenge raised by a more demanding society. This article identifies three levels of analysis of the university-enterprise relationship: i. supra-institutional level; ii. strategic level; and iii. operational level. The article focuses on the operational level and takes into account how an undergraduate degree in management can boost different sorts of relationships between university and enterprise. Then, it presents and discusses several teaching/learning initiatives that may be used to develop and implement university-enterprise relationships. For one of those actions – internships – the article analyses how they were, in a first moment, a barrier to the relationship, and, in a second moment, after a new plan of studies, how they were managed to foster university-enterprise relationships based on interdependence and reciprocity in costs and benefits.

PALAVRAS-CHAVE: relationships, interdependence, reciprocity, university, enterprise, internship

1. INTRODUÇÃO

A universidade actual enfrenta múltiplos desafios. Entre eles contam-se as reformas estruturais em curso ao nível da configuração dos cursos em termos da sua duração e modelos de ensino/aprendizagem, pressões crescentes em termos de necessidades de financiamento, reformas nas suas estruturas de governação, o advento de novas

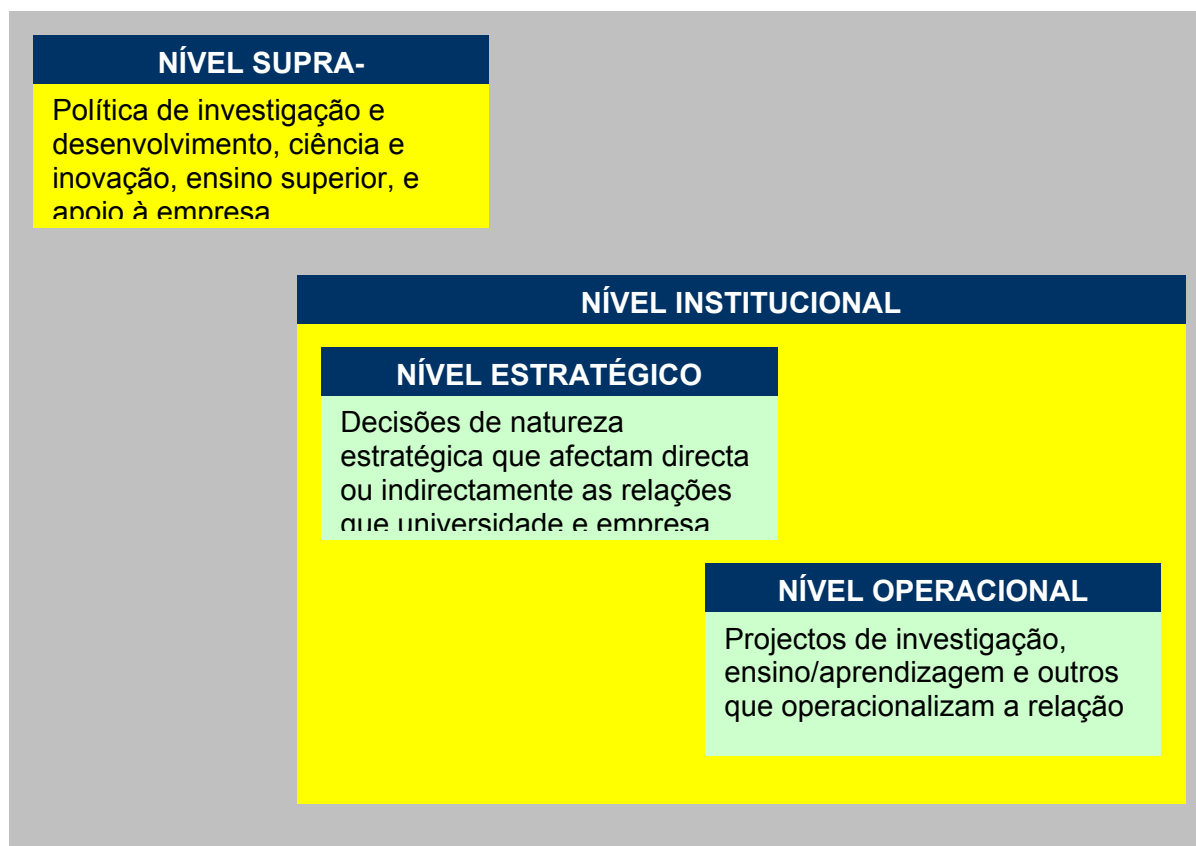
fontes de conhecimento distintas das tradicionais, a mudança dos modelos de ensino/aprendizagem incentivada pelos desenvolvimentos em tecnologias de informação e comunicação, ou a necessidade de definir novas estratégias e formas de actuação numa sociedade e economia progressivamente centradas no conhecimento. Numa sociedade mais exigente, a capacidade da universidade estabelecer relações duradouras e mutuamente benéficas com as empresas é também um desses desafios.

Este artigo centra a sua atenção na relação universidade-empresa. O artigo começa por identificar os níveis de análise da relação entre a universidade e a empresa (secção 2.). Para um desses níveis, a secção seguinte (secção 3.) enquadra diversas acções que permitem fomentar e operacionalizar a relação universidade-empresa ao nível da graduação. Constata-se depois que a interdependência entre universidade e empresa e a reciprocidade da relação são factores críticos para o seu desenvolvimento (secção 4.). Posteriormente, ilustra-se a forma como, ao nível de um projecto de ensino de graduação que o autor deste artigo coordenou (Licenciatura em Gestão da Universidade do Minho), foram planeadas e desenvolvidas acções de fomento da relação universidade-empresa. De entre essas acções será destacada a importância do estágio curricular daquela licenciatura como incentivo da relação entre a Universidade do Minho e as empresas, discutindo-se, em primeiro lugar, a forma como o estágio limitava a relação (secção 5.) e como, após uma reestruturação curricular, se fomentou uma relação saudável entre a universidade e empresa (secção 6.). O artigo conclui efectuando uma síntese da sua principal conclusão (secção 7.).

2. NÍVEIS DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A UNIVERSIDADE E A EMPRESA

A relação entre a universidade e a empresa pode ser analisada em diferentes níveis. Na visão adoptada neste artigo destacam-se três níveis que interessa delimitar: i. nível supra-institucional; ii. nível estratégico; iii. nível operacional (Figura 1).

Figura 1: Níveis de análise da relação entre a universidade e a empresa



Fonte: Autor

Como o próprio nome sugere, o nível supra-institucional vai além do âmbito de actuação institucional de cada universidade ou empresa. Neste nível formulam-se as políticas públicas, particularmente as políticas de investigação e desenvolvimento, ciência e inovação, e ensino superior que, directa ou indirectamente, possuem efeito sobre a relação universidade-empresa. Deverão ainda incluir-se neste nível as políticas de apoio às empresas que facilitem o desenvolvimento dessa relação. Trata-se de um nível de análise da relação que tem merecido grande atenção em fóruns públicos de discussão. De acordo com este nível interessa, por exemplo, compreender quais os incentivos fiscais ou outros para estimular a relação universidade-empresa. Interessa ainda, por exemplo, questionar até que ponto o modelo de governação das universidades favorece ou desincentiva essa relação. Interessa finalmente equacionar que medidas de política pública em termos de investigação, desenvolvimento e inovação podem ou não incentivar a relação.

Um segundo nível, não menos importante, de análise da relação universidade-empresa tem a ver com a dinâmica que cada universidade e cada empresa imprimem no seu relacionamento. Trata-se, portanto, dum nível institucional que diz respeito a cada entidade – universidade ou empresa – que se envolve na relação. Ao nível institucional, existem casos em que o relacionamento universidade-empresa é bastante estreito e profícuo.

Noutros casos, a relação é de grande ambiguidade ou de resultados reconhecidos pelas partes como insatisfatórios. Neste nível institucional, interessa, por exemplo, compreender quais os efeitos que resultam para cada uma das partes envolvidas na relação.

Este nível institucional pode ser decomposto num nível estratégico e num nível operacional. No nível estratégico, cada instituição – universidade e empresa – toma decisões de natureza estratégica que afectam directa ou indirectamente as relações que estabelece com a outra parte. Neste sentido, uma universidade pode, por exemplo, decidir criar centros de investigação aplicada ou fomentar a transferência de conhecimento e tecnologia para a empresa através de estruturas próprias. Do lado da empresa, esta pode, por exemplo, decidir perseguir uma agenda de investigação e desenvolvimento tecnológico e de novos produtos num consórcio com uma ou várias universidades.

O nível operacional, também ele institucional no sentido que diz respeito a cada uma das partes envolvidas na relação, tem sobretudo a ver com a implementação de acções específicas que permitem estimular a relação universidade-empresa. Dada a sua natureza operacional, estas acções são a manifestação mais evidente e visível da relação. Estas acções podem ser fomentadas, entre outros, através de projectos de investigação e projectos de ensino/aprendizagem.

Os três níveis de análise da relação são todos eles importantes e devem merecer reflexão dos vários públicos envolvidos directa ou indirectamente na relação. Este artigo centra-se, contudo, no nível operacional, indo abordar a forma como um projecto de ensino de graduação em gestão se constitui como instrumento de relacionamento entre a universidade e a empresa. Na secção seguinte serão apresentadas acções que permitem fomentar e operacionalizar a relação universidade-empresa baseadas em projectos de ensino/aprendizagem.

3. ACÇÕES BASEADAS NO ENSINO/APRENDIZAGEM

Implementar acções que promovam a relação duma universidade com as empresas recorrendo para tal a um projecto de ensino ao nível da graduação não é matéria fácil. Isso acontece desde logo pela natureza da formação na universidade que recorre predominantemente ao formato de aulas como meio para ensinar/aprender. Mesmo quando essas aulas possuem carácter mais prático, não deixam de ser aulas teórico-práticas ou práticas. Na sua dimensão mais experimental, essas aulas traduzem-se na realização de laboratórios ou, no domínio da formação em gestão, simulação empresarial. Não deixam, por isso, na maior parte dos casos, de ser aulas, mais ou menos animadas, mais ou menos dinâmicas, mais ou menos experimentais e práticas. Talvez, por isso, sejam escassas ao nível da formação graduada, as iniciativas de aproximação da universidade ao mundo empresarial.

Entre essas iniciativas de aproximação ao nível da formação graduada em gestão encontram-se a realização de visitas de estudo, a realização de casos práticos junto das empresas, e a realização de seminários. Pense-se, por exemplo nos benefícios das visitas de estudo. Não seria, por exemplo, vantajoso visitar uma empresa de estudos de mercado para compreender como se fazem estudos de mercado ou um gabinete de contabilidade para compreender todo o processo de classificação e lançamento de documentos? Não conseguiriam os alunos compreender melhor alguns problemas de investigação operacional e logística visitando uma empresa de transportes? A gestão de aprovisionamentos e existências não poderiam ser estudadas junto de um distribuidor? E muitas das funções de gestão de recursos humanos, como a selecção e recrutamento, não poderiam também ser melhor observadas numa empresa que preste estes serviços? O desenvolvimento e lançamento de um novo produto não poderia ser bem ilustrado por um laboratório farmacêutico ou uma empresa alimentar? E para

melhor aprender a desenvolver uma campanha publicitária não se poderia visitar uma agência de publicidade? As visitas de estudo permitem, de facto, o contacto da universidade "in loco" com as empresas e a observação de muitos problemas de gestão que preenchem os programas de formação.

No caso dos seminários, poderá argumentar-se que é um tipo de acção bastante corrente e que pouco tem de inovador. Precisamente, pelos seminários serem um tipo de iniciativa que se sucede em catadupa, eles devem ser preparados com objectivos bem definidos.

Por exemplo, na Licenciatura em Gestão da Universidade do Minho procurou-se uma fórmula mais inovadora e que permitisse uma grande integração na relação entre universidade e empresa. Conceptualmente, o modelo de seminários adoptado foi simples mas a sua implementação foi complexa e difícil. Neste modelo deveria haver um tema agregador do interesse dos alunos. À volta desse tema deveriam ser feitas três comunicações de outros tantos autores. Uma das comunicações, geralmente a primeira, era da autoria de um académico (a face da universidade), a segunda de um prático (uma das faces da empresa) e a terceira consistia na exposição de um caso, preferencialmente por parte de um empresário (a outra face da empresa). Depois das comunicações, com duração aproximada de vinte minutos cada, seguia-se um período de debate, procurando-se que esta seja a principal parte do seminário.

Exemplifiquemos com um dos casos que foi possível operacionalizar. Nesse seminário, o tema escolhido versou o empreendedorismo e criação de empresas. Na primeira comunicação, de natureza mais académica, foi apresentado um modelo teórico de empreendimento desenvolvido originalmente no âmbito da investigação do professor em causa e aplicado ao contexto universitário. Na segunda comunicação, o responsável duma incubadora de empresas apresentou os apoios à criação de empresas e lançamento de novos negócios. Finalmente, uma empresária apresentou o caso da empresa por si criada. Dada a forte integração e complementaridade entre as três comunicações, foi possível estabelecer com a audiência, maioritariamente constituída por alunos finalistas de gestão, um debate muito enriquecedor.

Um aspecto interessante deste modelo de seminários é que possibilita que os trabalhos de investigação desenvolvidos pelos docentes da universidade junto de empresas sejam discutidos nas suas múltiplas vertentes. Neste modelo, um mesmo assunto constitui-se como um triângulo em que os seus vértices representam três diferentes abordagens (académico, consultor, empresário). Mais importante ainda, na medida em que o público-alvo são alunos de graduação, consegue-se a descodificação dos resultados da investigação que os docentes desenvolvem, traduzindo esses resultados em contributos para o ensino e prática da gestão. A universidade consegue assim cumprir o seu papel de geradora e disseminadora de conhecimento com implicações para o presente e futuro dos alunos e das empresas.

É, contudo, redutor pensar-se que a relação universidade-empresa ao nível da graduação poderá servir exclusivamente para melhorar os processos de ensino/aprendizagem através de visitas de estudo, elaboração de casos ou seminários. Na verdade, na óptica dum curso de graduação, existem outras acções não menos benéficas. Por exemplo, a implementação de acções de patrocínio e mecenato em disciplinas do curso é uma iniciativa que poderá ser mutuamente vantajosa. Através destas acções, uma empresa poderá ver associado o seu nome ao projecto de ensino, financiando, por exemplo, a aquisição de material pedagógico e bibliografia, prémios escolares ou bolsas de estudo. Simultaneamente, esta relação poderá incentivar o desenvolvimento de métodos de ensino/aprendizagem mais inovadores como os referidos anteriormente (visitas de estudo, realização de casos práticos, seminários).

4. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE PARTES E RECIPROCIDADE DA RELAÇÃO

No desenvolvimento de um modelo de relacionamento entre a universidade e a empresa, seja ele qual fôr, deve fundamentalmente atender-se a que uma relação só é sustentável e saudável se mutuamente benéfica. Se assim não fôr, a relação não perdurará ou, caso perdure, não será saudável. Decorre daqui, que os custos e benefícios que a universidade e a empresa obtêm devem ser reconhecidos, aceites e equilibrados entre as partes. Este tem sido, no nosso entender, uma das principais barreiras ao fomento da relação universidade-empresa. Dito de outra forma, frequentemente, ambas as partes percebem a relação como mais custosa do que benéfica, resultando daí uma relação de costas voltadas. Noutros casos, a relação pode ser mutuamente benéfica, mas se alguma das partes perceber que existe uma grande desigualdade na distribuição dos resultados, essa parte tenderá a desenvolver um comportamento que promova a simetria na distribuição dos resultados, circunstância que poderá gerar desconfiança na outra parte e prejudicar o desenvolvimento da relação.

Na gestão duma relação, a interdependência e reciprocidade entre as partes é um aspecto essencial a ter em conta. Em certa medida, a dependência pode ser vista como o preço que uma das partes tem que pagar para obter os benefícios duma relação de cooperação com a outra parte (Easton, 1992). A dependência entre as partes é condicionada pelo poder e controlo de recursos que cada um dos parceiros detém. Nos casos em que a dependência é recíproca, as partes devem investir no aprofundamento da sua relação. Na situação contrária, se o poder estiver assimetricamente distribuído, a relação tem dificuldade em se desenvolver e os benefícios são distribuídos de forma desigual com prejuízo para a parte mais fraca. Quer isto dizer que, se na relação sobressair o conflito como resultado do desequilíbrio de forças ou os resultados líquidos forem assimetricamente distribuídos, a relação será curta e limitada. Caso contrário, se o princípio da reciprocidade nos custos e benefícios for prevacente, a relação pode evoluir favoravelmente para as partes envolvidas. Habitualmente subsistem comportamentos que articulam posturas cooperativas em simultâneo com posturas oportunistas. Quando assim é, a relação tende a flutuar no tempo e evoluirá em função do equilíbrio entre interesses antagonicos e interesses partilhados.

É através de um processo de arbitragem que as partes gerem a sua interdependência. Esta arbitragem estabelece-se entre os interesses próprios de cada parte e os interesses partilhados entre elas. Enquanto que os primeiros podem fomentar rivalidade, os segundos estimulam a cooperação. É pois através da arbitragem de interesses que as partes fazem funcionar a sua relação e tentam conciliar uma postura competitiva com uma postura colaborativa.

Apesar de, em termos académicos, os mecanismos para gerir a interdependência parecerem simples e acessíveis, na prática não é fácil compatibilizar o comportamento competitivo com o desenvolvimento de estratégias cooperativas.

Por exemplo, do que se afirmou até agora sobre as acções para fomentar a relação universidade-empresa ao nível da graduação, parece que os benefícios estão sobretudo do lado da universidade e os custos do lado da empresa. Se for este o juízo, evidentemente que a relação não se desenvolverá. Por isso, importa também criar benefícios para a empresa. Importa, por exemplo, que a empresa se sinta parte de um projecto de formação, podendo assim cumprir a sua responsabilidade social. Importa também que ela retire benefícios tangíveis como, por exemplo, a promoção da sua ligação privilegiada à universidade, o acesso preferencial em termos de recrutamento de recém licenciados, ou, mais importante ainda, o acesso a conhecimentos que podem tornar-se fonte de vantagem competitiva.

Apesar das acções até aqui referidas serem importantes, uma das acções que mais consequentemente foi desenvolvida na Licenciatura em Gestão da Universidade do Minho e que mais incisivamente promoveu a relação universidade-empresa é a organização de estágios. Nas duas seguintes secções veremos como, numa óptica de relacionamento entre a universidade e a empresa, estes estágios eram geridos antes e depois duma reestruturação curricular.

5. O ESTÁGIO COMO LIMITADOR DA RELAÇÃO

Antes de apresentar os contornos do actual estágio curricular da Licenciatura em Gestão da Universidade do Minho, importa compreender o que acontecia no anterior plano de estudos.

Nesse plano existia um estágio curricular no segundo semestre do quinto ano que decorrida simultaneamente com algumas disciplinas. Formalmente, esse estágio tinha a duração de 104 horas e deveria ser realizado junto duma empresa, num mínimo de oito horas por semana durante 13 semanas. Grosso modo, o estágio deveria ocupar ao aluno um dia por semana de contacto com a empresa, dedicando os restantes dias da semana à parte lectiva das disciplinas que integravam o mesmo semestre. Neste contexto, o estágio possuía um peso de quatro unidades de crédito (2,2 por cento do total das unidades de crédito do curso), em tudo idêntico ao de uma disciplina semestral.

Havia, evidentemente, neste modelo, aspectos conceptualmente positivos, mas, no essencial, ele representava uma visão idílica da formação em gestão. Na prática, este modelo não funcionava e manifestava a sua limitação nas seguintes consequências: i) no geral, as empresas percebiam o estágio como nada benéfico e até contraproducente pois, argumentavam, um dia de contacto por semana era manifestamente insuficiente; ii) afim de limitar esta situação, a universidade preparava horários que libertassem mais dias por semana para facilitar a deslocação dos alunos às empresas; iii) a concentração de aulas que se conseguia fazer às segundas e terças-feiras gerava descontentamento no corpo docente pela excessiva concentração de aulas em dois dias; iv) uma parte dos alunos sacrificava as segundas e terças-feiras de aulas para poder estagiar a tempo inteiro (para minimizar as consequências da falta a aulas, atribuiu-se o estatuto de trabalhador-estudante a todos os alunos finalistas); v) uma parte muito significativa dos alunos, entre eles os melhores, dedicavam o semestre exclusivamente às disciplinas correntes e só a partir de Julho/Agosto se preocupava com a realização do estágio; vi) um dos efeitos mais nefastos era o adiamento da conclusão da licenciatura não por falta de aproveitamento do aluno mas por manifesta desadequação do modelo de estágios.

Quais eram as consequências deste estado de coisas para a relação universidade-empresa? Com este estágio, a licenciatura em vez de aproximar a universidade da empresa afastava a empresa da universidade. As empresas que colaboravam com a licenciatura faziam-no relutantemente e só a muito custo recebiam os alunos estagiários. Em termos de relacionamento vivia-se um modelo de natureza transaccional em que aquilo que se trocava se devia à falta de alternativas e, naturalmente, pouco valor tinha para todas as partes envolvida na rede de relações.

6. O ESTÁGIO COMO FOMENTADOR DUMA RELAÇÃO SAUDÁVEL

Esta situação acabaria por ser revista e, a partir de 2001-2002, o estágio passou a ter os seguintes contornos: i) passou a ser a única unidade curricular do último semestre da licenciatura; ii) a sua importância passou a ser traduzida de forma mais equilibrada na estrutura de créditos do curso, cabendo-lhe 30 unidades de crédito (11,2

por cento do total); iii) a duração do estágio passou para 450 horas durante um período de 12 semanas a tempo integral.

Durante o período de estágio, o aluno é obrigatoriamente acompanhado por um orientador na empresa e outro na universidade, devendo receber o apoio dos dois orientadores não só para melhorar o seu desempenho mas também para elaborar um relatório sobre um tema de gestão escolhido por si, após ouvidos os orientadores e o director da licenciatura.

Com a realização deste estágio pretende-se no novo modelo que o aluno realize um trabalho junto de uma organização receptora onde possam ser aplicados os conhecimentos e competências teórico-práticas adquiridas no âmbito das disciplinas da licenciatura, estimular o contacto com essa organização e permitir uma mais fácil inserção profissional do aluno, procurando, de igual forma, promover a empregabilidade dos licenciados. Além destes objectivos gerais e comuns a todos os alunos, cada aluno deve obrigatoriamente equacionar objectivos específicos relacionados com o tema do seu estágio.

Com a realização deste estágio tem sido preocupação de todos os actores envolvidos – direcção da licenciatura, alunos, orientadores internos, orientadores externos – estimular a capacidade de aprendizagem do aluno (aprender a aprender), fomentar a sua capacidade de diagnosticar problemas e oportunidades nas organizações e sua envolvente, procurando discutir as questões com que se confrontam (aprender a reflectir), e sugerir vias para a acção que possam, inclusive, experimentar no decurso do seu estágio (aprender a agir). O estágio é assim um meio de aprendizagem fundamental para o aluno.

Através deste modelo tem-se conseguido um intercâmbio mais fácil entre a universidade e a empresa, ao ponto de muitas organizações receptoras encontrarem no estágio e nos relatórios produzidos um momento de pausa e reflexão sobre a sua própria identidade.

Um dos aspectos mais interessantes que se tem constatado é o facto de, na sua generalidade, os orientadores externos (que acompanham o aluno na empresa) se sentirem parte integrante e crucial de um projecto de formação. Isso consegue-se porque, desde o início, o orientador é informado e sensibilizado do seu papel no acompanhamento do aluno. Nesta procura de envolvimento activo da empresa, a presença do orientador externo na prova de avaliação é obrigatória, sendo assim possível aferir com maior validade o desempenho do aluno. Da participação das empresas no processo de avaliação dos alunos resultam inequívocos ganhos para todos os envolvidos e transmite-se um sinal de abertura da universidade ao mundo empresarial. Esta participação do orientador externo na prova tem igualmente o condão de o obrigar a deslocar-se à universidade e tomar contacto com a sua realidade, estabelecendo-se aí interacções de natureza pessoal que, reconhecidamente, são úteis para aproximar universidade e empresa. A empresa entra assim em contacto com a universidade e, por vias indirectas, toma conhecimento do trabalho de ensino e investigação que nela é desenvolvido nas áreas de interesse da empresa.

Mesmo tratando-se de um estágio de curta duração, ao longo do tempo de estágio, vão-se estabelecendo laços afectivos, técnicos, económicos e sociais entre a empresa, universidade, orientadores internos, orientadores externos, direcção da licenciatura e alunos. Nesta rede de relações, o aluno surge como um actor fundamental que liga a universidade à empresa, sendo também ele o primeiro e maior beneficiário da rede.

Não raramente, o contributo dos trabalhos desenvolvidos e as experiências havidas são de tal forma positivas que muitas empresas passam, elas próprias a perceber, que o estágio é também uma forma de aceder a conhecimentos

e competências instaladas no corpo docente da universidade, mostrando-se assim aptas a repetir novas experiências. Por sua vez, os orientadores na universidade têm a oportunidade de acompanhar e orientar pequenos projectos de investigação, por vezes próximos da consultoria, cumprindo o seu papel de geradores e disseminadores de conhecimento.

7. CONCLUSÃO

Neste artigo discutiram-se acções para desenvolver a relação universidade-empresa ao nível da graduação. As acções identificadas e, nalguns casos implementadas na Licenciatura em Gestão da Universidade do Minho não esgotam o amplo conjunto de iniciativas que podem ser desenvolvidas. De igual forma, deve-se alertar que fomentar a relação universidade-empresa é matéria delicada, onde, não raras vezes, as partes vêm mais custos do que benefícios. Este é, indubitavelmente, um dos motivos porque as acções desenvolvidas nem sempre alcançam os resultados desejados, razão pela qual as partes devem estar predispostas para gerir a sua interdependência e estimular relações de reciprocidade. Se por detrás das acções que operacionalizam a relação universidade-empresa, como, por exemplo, a realização de estágios curriculares, forem claramente identificados benefícios concretos e recíprocos, elas poderão constituir-se como mecanismos de fomento e desenvolvimento da relação.

BIBLIOGRAFIA

- Easton, G. (1992), "Industrial networks: a review", *in* Axelsson, Bjorn e Easton, Geoffrey (eds.) (1992), **Industrial Networks - A New View of Reality**, Routledge, London, pp. 3-27
- Eiriz, Vasco (2003), "A relação universidade-empresa ao nível da graduação", **Cadernos de Economia**, Vol. 16, N.º 63 (Abril-Junho), pp. 28-32.